

Nº Aluno: 50403

Versão corrigida e melhorada após defesa pública
COMUNICAÇÃO AUTÁRQUICA NO SETOR DO TURISMO: O CASO DA CÂMARA MUNICIPAL
DE LISBOA

Mafalda Sofia Pereira Faneca

Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação com especialização
em Comunicação Estratégica

Orientador: Professora Doutora Ivone Ferreira

Março, 2018

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ivone Ferreira.

Agradecimentos

Obrigada,

Aos meus pais por me terem apoiado sempre ao longo deste percurso que começou logo após terminar outra etapa muito importante, a minha licenciatura. Por toda a paciência, disponibilidade e sacrifício feito para que conseguisse concretizar este meu objetivo.

Ao meu namorado, melhor amigo e companheiro que me incentivou desde cedo a seguir a minha formação académica e me prestou um apoio exemplar no decorrer de todo este processo. Uma fonte de motivação, mas essencialmente uma fonte de inspiração, por todas as suas conquistas a nível pessoal e profissional.

Aos meus avós e restantes familiares, amigos e colegas de trabalho que também acompanharam esta fase difícil de arranque no mundo profissional com a conciliação da vida académica.

Por último, e não menos importante à minha querida orientadora que sempre me ajudou ao longo do processo com tanta simpatia, motivação e disponibilidade. Que tornou possível conseguir mais esta minha conquista.

Resumo

São diversas as notícias que abordam o aumento, exponencial, do turismo em Lisboa e o facto da cidade não parar de atingir recordes, quer no âmbito nacional, quer no âmbito internacional em contexto de turismo europeu. Face a este fenómeno turístico é relevante perceber a importância e o papel da Câmara Municipal de Lisboa, enquanto órgão do governo, que lida diretamente com os crescentes fluxos turísticos. A presente dissertação parte de um panorama geral, da dinâmica de uma autarquia, mas pretende forçar-se na área da comunicação, isto é, na perspetiva da gestão da imagem que é feita e projetada, de forma intencional e estratégica, para o exterior criando a cidade de Lisboa numa marca cidade.

Palavras-Chave:

Comunicação Autárquica; Marketing Territorial; Marca Cidade; Turismo

Abstract

There is a lot of news about the exponential increase of tourism in Lisbon and the fact that the city doesn't stop reaching records, national and international for the last years in the context of European tourism. Therefore, in view of this tourism phenomenon it's relevant to realize the importance and the role of the Lisbon Municipal Council as a member of government that deals directly with the growing tourist flows. This dissertation starts from an overview of everything that involves the dynamics of an autarchy, but intends to take a stand from the point of view of the Communication, that is, from the perspective of image management that is done by this autarchy and is projected in an intentional and strategic way to the outside, creating the city of Lisbon in a city brand.

Keywords:

Autarchic Communication; Territorial Marketing; Brand City; Tourism

Índice

Introdução.....	7
Metodologia.....	9
1. A Comunicação Municipal em Portugal	10
Paradigma da Comunicação Municipal	12
Modelo de Comunicação Municipal	13
A Comunicação Política.....	17
2. A Câmara Municipal de Lisboa: caracterização e reflexão	20
Caracterização da Câmara Municipal de Lisboa	22
Estrutura Orgânica da Câmara Municipal de Lisboa	27
3. Lisboa como «Marca Cidade».....	29
A Comunicação de Lisboa enquanto «Marca Cidade»	33
A comunicação da Câmara Municipal de Lisboa na promoção da marca Lisboa	36
• Comunicação do conceito da Região.....	40
• Meios	41
• Maior diferenciação na abordagem aos mercados	41
4. Comunicação autárquica em Lisboa no setor do turismo.....	42
Mapeamento dos Stakeholders da Câmara Municipal de Lisboa	43
Análise dos materiais de comunicação da autarquia no setor do Turismo	45
a) Website Câmara Municipal de Lisboa	45
b) Redes sociais e outras plataformas digitais da Câmara Municipal de Lisboa	47

Associação Turismo de Lisboa	48
c) Website Associação Turismo de Lisboa	49
d) Redes sociais Associação Turismo de Lisboa	50
e) Outras ferramentas de comunicação da ATL	51
Conclusão	56
Índice de Ilustrações	58
Bibliografia	59
Webgrafia.....	62

Introdução

A presente dissertação procura fazer uma análise aprofundada da comunicação autárquica, concretamente no município de Lisboa, tendo como objeto de estudo a Câmara Municipal de Lisboa e o seu trabalho desenvolvido na área da comunicação no âmbito do setor do turismo. O tema revelou-se atual e interessante devido ao exponencial aumento de turistas, na capital, registado nos últimos anos.

O trabalho parte de uma abordagem inicial a conceitos, mais genéricos, ao nível da comunicação e à medida que se vai desenvolvendo vai-se direcionando ao seu objeto de estudo - a autarquia de Lisboa. Por outro lado, parte de uma base teórica e revisão da literatura sobre conceitos fundamentais, neste tema, como o marketing territorial, marcas-cidade, *branding* turístico e de modo geral a comunicação estratégica.

No primeiro capítulo são abordadas várias definições sobre a comunicação municipal e o facto de esta ter como particularidade a sua proximidade com a comunidade local. Por outro lado, há também uma referência à dicotomia entre a comunicação de âmbito municipal e comunicação de âmbito político apesar de ambas se cruzarem no seu modo de atuação.

O segundo capítulo faz uma caracterização da cidade Lisboa tendo em conta a sua história e os pilares que contribuíram para a construção da sua identidade, ao longo de várias décadas. Posteriormente parte para uma caracterização da própria autarquia da cidade, tendo em conta a estrutura interna da Câmara Municipal de Lisboa, e restantes organismos. Por fim passa pela análise do Programa de Governo para a cidade de Lisboa, entre 2013 e 2017, com os principais objetivos para a capital.

No terceiro capítulo é aprofundado o conceito de marca-cidade e para isso torna-se fundamental definir e caracterizar o público-alvo do posicionamento assumido pela cidade para com o seu público exterior. Com base em inquéritos e levantamentos estatísticos feitos aos turistas que visitaram a capital é possível fazer a segmentação do tipo de público que visita a cidade. Numa fase posterior é abordado o conceito de marketing territorial constituindo-se como uma ferramenta fundamental na promoção de destinos turísticos. E por fim chegamos à análise da estratégia de comunicação e marketing

definida pela Câmara Municipal de Lisboa e Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa na construção do posicionamento da cidade para os visitantes internacionais.

Por último, no quarto capítulo, com base nas metas definidas e analisadas no capítulo anterior, pela CML e ERT-RL, numa janela temporal entre 2015 e 2019, este capítulo analisa as ações e canais de comunicação utilizados pela entidade responsável na promoção da cidade de Lisboa para o exterior – a Associação Turismo de Lisboa – analisando os canais *online* e *offline*. Adicionalmente também é feito um mapeamento dos principais *stakeholders* da autarquia de Lisboa, tendo em conta a complexidade dos seus fenómenos comunicacionais, e são também dadas pistas para uma investigação futura tendo em conta as questões que não foram aprofundadas nesta dissertação.

Metodologia

A metodologia utilizada foi a revisão da literatura existente, nacional e internacional, sobre o tema da comunicação estratégica aplicada em contextos autárquicos, até chegar ao conceito de comunicação municipal. Existe um conjunto de complexidades que a comunicação feita neste âmbito envolve, nomeadamente, relacionada com a separação entre a parte política e administrativa do município, influenciando também diretamente o modo como este atua.

Adicionalmente em complemento à análise teórica partiu-se para uma análise prática ao nível dos elementos de comunicação, possíveis de analisar, da Câmara Municipal de Lisboa no setor do turismo. Tornando-se também fundamental analisar o trabalho da Associação Turismo de Lisboa (ATL) entidade responsável pela promoção do turismo na capital.

1. A Comunicação Municipal em Portugal

A comunicação municipal pode ser percebida como “um conjunto global, coerente e contínuo de ações comunicacionais concretizadas pela estrutura institucional do município, a Câmara Municipal, a Assembleia Municipal ou o Presidente da Câmara Municipal” (Camilo, E. 1998, pág. 15) e é constituída por “todas as interações comunicacionais que servem de suporte a uma participação política nos concelhos” (Camilo, E. 1998, pág. 72).

A comunicação municipal não é, no entanto, uma área nova no estudo da comunicação, pelo que diversos autores têm vindo a dedicar-se não só à estrutura da sua definição, como à definição dos seus objetivos, componentes constitutivas e até o desvendar de alguns mitos ou limitações no âmbito da comunicação desenvolvida para as comunidades locais.

Camilo (1999) define a comunicação municipal como “um conjunto de atividades verbais ou não verbais, concretizadas pelo município que visa legitimar os seus valores, atividades e objetivos (...) assume-se assim como o meio de ligação entre a autarquia e os demais agentes sociais, sejam munícipes, investidores, comunicação social, instituições públicas ou organizações privadas” (Fernandes, M. 2001, pág. 15). Nesta definição percebemos que a comunicação municipal assume o papel de uma espécie de ferramenta integradora dentro do município entre os demais agentes.

Lopez (2005) defende que a “comunicação permite melhorar o processo de gestão da autarquia ao permitir, por exemplo, o intercâmbio de informações e opiniões tanto no interior da organização como entre a autarquia e o exterior” (Lopez, 2005 *apud* Fernandes, M. 2001, pág. 15), neste contexto a comunicação municipal é entendida como a ponte entre os munícipes e o município, exigindo a necessidade de pensar a comunicação de forma estruturada para que não só os munícipes, mas também os agentes locais criem uma imagem positiva e mais envolvente sobre a autarquia. Neste seguimento, Ribeiro (2005) apresenta a comunicação autárquica com “um caráter

informativo, promocional e de divulgação que visa criar posicionamentos a que se associem imagens de rigor, credibilidade, transparência, equidade e eficácia” (Ribeiro, 2005 *apud* Coelho, L. 2010, pág. 25).

Cardoso (2011) considera que os municípios “têm a obrigação de reforçar os meios e a sua ação no setor da comunicação municipal, quer pelos imperativos legais (...) como também na defesa dos valores da democracia” (Cardoso, 2011 *apud* Fernandes, M. 2001, pág. 15).

A questão do exercício da democracia e a sua relevância é aprofundada por este autor, na medida em que defende que os munícipes só poderão ter uma participação democrática ativa se tiverem ao seu alcance os elementos necessários para a construção da sua opinião, de forma fundamentada e consistente.

Neste âmbito a comunicação municipal vê os seus objetivos mais complexificados, do que a comunicação política no sentido genérico. Segundo a definição de Sola Pool “A comunicação política é a atividade de certas instituições encarregues de difundir informações, ideias e atitudes relativas aos assuntos governamentais” (Salgado, S. 2005, pág. 82). Nesta definição de comunicação política a questão da participação e da democracia nem sequer é colocada, ao contrário das definições anteriores referentes à comunicação municipal. A importância da participação democrática ao nível do poder local prende-se com o facto de “o princípio da democracia dever estar subordinado (...) à obrigatoriedade de tornar pública uma deliberação municipal, mas também pelo facto de ser pública *per si*, isto é, de só existir a partir do momento em que resultou da participação de todos e reflete consensualmente, o interesse coletivo” (Camilo, 1998, pág. 64). Neste contexto levantam-se também questões de carácter ético no exercício do poder político municipal – “A deliberação municipal é politicamente ética se refletir os interesses e as expetativas de todos os cidadãos locais que participaram ativamente nela, discutindo-a, refletindo-a e modelando-a” (Camilo, 1998, pág. 66).

A definição de ATAM (2006) sobre a génese da comunicação autárquica também vai ao encontro do que tem sido dito por outros autores: “A comunicação, da iniciativa e

responsabilidade das autarquias locais, não é um mero acessório no exercício do poder, mas uma ferramenta por excelência no desempenho da atividade política, desde que dotada de uma mensagem ajustada aos seus destinatários” (Coelho, L. 2010, pág. 24) acrescentando ainda no que refere aos objetivos da comunicação autárquica o dever de “potenciar os atos, processos e decisões dos órgãos autárquicos e a consciência cívica das populações locais, sendo que torna-se decisiva para a qualidade, eficácia e pluralidade da democracia local (Coelho, L. 2010, pág. 24).

Para encerrar a concetualização de comunicação municipal é ainda pertinente revelar alguns dos mitos associado a esta vertente da comunicação, que consequentemente podem comprometer uma boa gestão da comunicação, identificados por Lopez (2007): “(a) Quando faço bem o trabalho, não faz falta comunicar; (b) Investir em publicidade é o único meio de transmitir as mensagens da minha organização; (c) O mais importante na comunicação é aparecer nos meios de comunicação social; (d) Faça o que faça, ninguém ouve a minha organização; (e) A minha organização não comunica; (f) Quanto mais melhor; (g) O único problema da minha organização é a comunicação.” (Lopez, 2007 *apud* Fernandes, M. 2001, pág. 15).

Estas questões identificadas pelo autor relativamente à comunicação municipal poderiam ser aplicadas a praticamente qualquer tipo de comunicação, contudo, no âmbito da comunicação política local torna-se extremamente necessário evitar este tipo de erros, devido à necessidade informativa, integradora e participativa esperada, dos munícipes, por parte das autarquias.

Paradigma da Comunicação Municipal

A complexidade da comunicação municipal, assumindo-se como uma parte fundamental para a gestão da autarquia, segundo Camilo (2010) é fundamental concebe-la através de um conhecimento prévio sobre as especificidades do município. Assim é imperativo compreender o modo de atuação dos órgãos autárquicos que têm uma dinâmica

simultaneamente política e administrativa - referindo-se ao “Princípio da Democracia” e o “Princípio da Eficácia”.

O Princípio da Eficácia relaciona-se com os valores subjacentes à atuação dos serviços administrativos do município, segundo Camilo, este princípio “refere-se às dinâmicas técnicas e processuais inerentes à estrutura administrativa, que se encontram formalmente organizadas em unidades orgânicas autónomas e funcionais, de acordo com os critérios políticos que lhe estão subjacentes” (Fernandes, M. 2001, pág. 18). Por outro lado, o Princípio da Democracia está ligado à dimensão política das autarquias “é ao órgão político que compete identificar as necessidades da população e determinar as ações que serão desenvolvidas pelos serviços administrativos para a satisfação destas necessidades” (Fernandes, M. 2001, pág. 18).

Em suma no princípio da eficácia o que está em causa é a concretização ao nível de processos na ação administrativa, e no princípio da democracia a questão que se coloca é a discussão e a reflexão pública, ou seja, o exercício público da razão.

Modelo de Comunicação Municipal

A comunicação municipal para além dos vários objetivos que visar cumprir, tem simultaneamente parâmetros específicos que se aplicam a este tipo de comunicação, alguns dos principais são: as especificidades corporativas, os planos de intervenção comunicacional, a instituição municipal, os temas da agenda, os públicos e *stakeholders*, os quadros de experiência e cultura local, os canais de comunicação, entre outros aspetos que justificaram a criação de um modelo de comunicação municipal.

Camilo (2006) propôs um modelo de comunicação municipal que aborda as principais componentes da comunicação municipal, indicadas anteriormente (Fernandes, M. 2001, pág. 21).

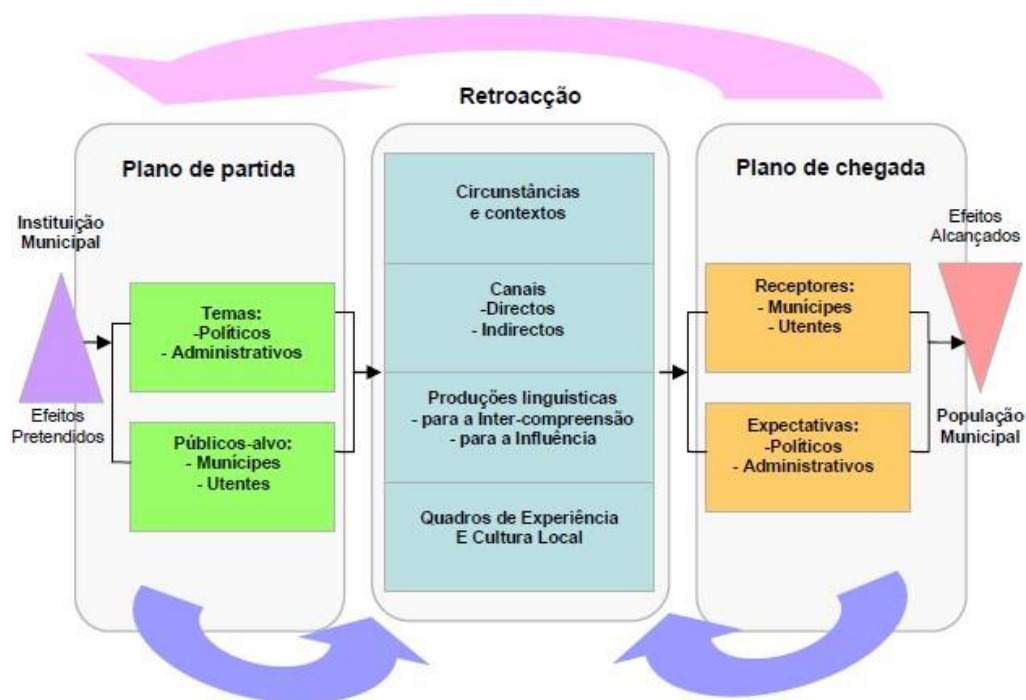


Figura 1 - Proposta de um Modelo de Comunicação Municipal (Camilo, 2006)

Este é um modelo de comunicação municipal abstrato que procura sistematizar os parâmetros mais importantes deste tipo de comunicação, tendo em conta: as especificidades corporativas, os temas, os públicos-alvo, as circunstâncias/ contextos, as produções linguísticas, os quadros de experiência e cultural local, os canais de comunicação os efeitos na população local. O modelo está representado em forma de diagrama e procura realçar as operações mais importantes concretizadas pelo município, independentemente das áreas de atuação, características ou dimensão (Fernandes, M. 2011, pág.20).

No que diz respeito às especificidades corporativas, Camilo (2006) “menciona que há um agir institucional característico das autarquias que é derivado das dimensões

administrativas e políticas que lhe são inerentes, regido pelos princípios da Eficácia e da Democracia” (Camilo, 2006 *apud* Fernandes, M. 2011, pág.21).

Quanto aos planos de intervenção comunicacional, o modelo assenta em três planos: “o plano de partida, o plano processual e o plano de chegada”. No plano de partida, definem-se os objetivos e as metas pretendidas com as mensagens, bem como os destinatários que no caso da comunicação autárquica podem não ser só a população. No plano processual, são produzidas as mensagens e distribuídas pelos canais de comunicação definidos. Por fim, o plano de chegada prende-se com o recetor da mensagem e com o efeito produzido, que pode ser convergente ou divergente do objetivo inicialmente definido.

Relativamente à Instituição Municipal, uma vez que a atuação municipal é baseada em critérios administrativos e políticos, regidos pelos princípios da eficácia e da democracia, a comunicação autárquica diferencia-se significativamente das outras instituições públicas. Camilo (2006) “considera que a comunicação autárquica pretende sistematicamente gerar consensos, que domina de *good will* municipal que resulta de uma maior participação ativa das populações e um maior interesse da comunicação social pelas temáticas municipais” (Camilo, 2006 *apud* Fernandes, M. 2011, pág.22).

Os temas referidos nos parâmetros mais importantes da comunicação municipal, dizem respeito aos assuntos que são escolhidos para serem abordados, quer sejam de cariz administrativo ou político. Esta área remete-nos para uma espécie de *agenda setting* municipal, sendo o Município quem define os temas que pretendem ser tratados com objetivo de produzir os efeitos esperados.

No que diz respeito aos públicos-alvo, o modelo proposto distingue o público entre os utentes e os munícipes de acordo com as características administrativas e políticas. Neste sentido, esta diferenciação tem impacto quer nos conteúdos das mensagens, quer nos canais escolhidos para as transmitir. Se por um lado no caso dos utentes enquanto consumidores dos serviços municipais, numa lógica estratégica da marketing municipal, o objetivo da comunicação prende-se com a promoção da utilização dos

serviços municipais, assim como na adoção de comportamento de utilização racional dos recursos. Por outro lado, os munícipes caracterizados como os cidadãos politicamente ativos na área da atuação do município, o objetivo da comunicação passa por legitimar politicamente a ação do município e poder ter reflexos político-eleitorais.

As circunstâncias e os contextos remetem para as situações associadas aos processos de comunicação que por sua vez vão determinar “a seleção dos temas, dos públicos-alvo, dos canais e das especificidades das produções linguísticas relacionadas com a ação comunicacional” (Fernandes, M. 2011, pág.22).

Quanto às produções linguísticas, (Camilo 2006) estabelece uma dicotomia entre os exercícios linguísticos de cariz argumentativo ou retórico, de acordo com a teoria de Habermas do agir comunicacional. Assim, as produções linguísticas argumentativas implicam o diálogo tendo em vista o estabelecimento de consensos, sendo necessário que os canais de comunicação proporcionem a possibilidade de haver uma troca mútua de mensagens, ou seja bidirecionalidade na comunicação. No que diz respeito às produções linguísticas de fundamento retórico estão intimamente ligadas à comunicação persuasiva, de carácter estratégico que visam influenciar e convencer o público municipal.

Os quadros de experiência e cultura local são relevantes uma vez que a comunicação se desenvolve sempre num determinado contexto que é influenciado pelas experiências e culturas locais, e neste caso o processo comunicacional terá tanto mais sucesso quanto mais ajustado estiver às estruturas emotivas, comportamentais e em consonância com as expectativas e necessidades de consumo comunicacional das populações. A par disso, os canais de comunicação no modelo proposto por Camilo (2006), salientam a necessidade de existirem canais mais públicos e mediatizados e outros mais diretos e interpessoais, tendo em conta o domínio da causa.

Por último, os efeitos nas populações municipais, o autor, “considera que os efeitos decorrentes dos processos de comunicação municipal apresentam uma dimensão tendencialmente centrípeta, por estarem relacionados com uma legitimação

corporativa que depende da consolidação de laços sociais e de quadros de experiência e cultura locais que apresentam uma dinâmica relativamente estável” (Fernandes, M. 2011, pág.23).

Em síntese, o modelo proposto permite organizar e explicar de forma mais sistemática algumas das características específicas associadas aos processos de comunicação municipal e ao mesmo tempo, proporciona uma visão global e abrangente das problemáticas em causa. Contudo, é importante salientar que nenhum modelo tem a capacidade de conseguir explicar e refletir toda a diversidade de fenómenos comunicacionais que ocorrem numa autarquia, dedicando-se apenas aos fenómenos de cariz mais estrutural e generalizado. Deixando assim de parte as questões mais concretas e específicas de cada município em particular.

A Comunicação Política

A reflexão sobre a comunicação política merece uma abordagem desde a sua origem para que se consiga ter uma visão abrangente de como era praticada anteriormente e como é hoje aplicada.

Inicialmente começou por empregar-se o termo “Propaganda” que em latim significa “coisas que devem ser propagadas”. Em 1622, pouco depois da Guerra dos 30 Anos, foi fundada uma Congregação constituída por cardeais encarregues de propagar o cristianismo em países cristãos. Neste contexto, o sentido político do termo “propaganda” no período da Primeira Guerra Mundial não tinha qualquer tipo de conotação negativa (Salgado, S. 2005, pág. 80).

A codificação e desenvolvimento de técnicas de propaganda começaram no início do século XX quando o presidente americano, Woodrow Wilson, contratou os jornalistas Walter Lippman e o psicólogo Edward Bernays para participar no *Comittee on Public Information* que tinha como objetivo convencer a opinião pública americana sobre as vantagens da participação dos Estados Unidos da América na Primeira Grande Guerra

(Salgado, S. 2005, pág. 81). Em 1927, Lasswell deu o seu contributo para esta temática com a publicação de uma obra sobre técnicas de propaganda e nos anos 30 participou no projeto de criação do *Institute for Propaganda Analysis*, nos Estados Unidos da América, que se dedicava ao estudo de práticas de “desinformação”. É interessante compreender como o conceito de desinformação aplicado com frequência atualmente devido à disseminação das “fake news” era já abordado nos primórdios dos anos 30.

Na sequência cronológica, mais tarde, durante a Idade Média, segundo Gourévitch existiram dois grandes sistemas de propaganda política: as Cruzadas e a Inquisição. Segundo o mesmo autor, o casamento entre a propaganda e a comunicação política só aconteceu durante a guerra de 1914-1918. Atualmente, Lucien Sfez, defende que a propaganda é o aspeto patológico da comunicação política.

Segundo Mesquita “A comunicação política abrange um vastíssimo conjunto de manifestações que vão desde as formas tradicionais e ritualizadas, anteriores à emergência dos media até às modalidades características da publicidade e do marketing” (Salgado, S. 2005, pág. 83). Atualmente considera-se como comunicação política as sessões parlamentares, as campanhas eleitorais, as notícias sobre política publicadas nos órgãos de comunicação municipal, mas também a gestão mediática das sondagens e inquéritos de opinião. Segundo Susana Salgado (2005) uma definição atual de comunicação política deverá incluir a “comunicação das atividades governamentais e dos políticos em geral, mas também os media usados para transmitir a mensagem e o público recetor da mensagem (...) a comunicação é política em função das consequências diretas e indiretas, mediatas ou imediatas, que poderá ter sobre o sistema político” (Salgado, S. 2005, pág. 82).

Passando para o aprofundamento a nível histórico da comunicação municipal, em Portugal, surgiu após a revolução do 25 de abril de 1974 e a adesão de Portugal à Comunidade Europeia, uma vez que o poder local emergia como uma estratégia de dinamização e valorização da cultura regional. Segundo ATAM (2008) “os municípios ganham importância perante a necessidade de estabelecer uma relação de proximidade

com os cidadãos e de assegurar a satisfação das suas necessidades” (Mapanzene, S. 2013, pág. 19).) “Os municípios passaram assim a planear e gerir os seus espaços no sentido de assegurarem o estabelecimento de diálogo e a participação dos cidadãos nos processos decisórios” (Mapanzene, S. 2013, pág. 19). É neste contexto que começou a surgir a necessidade de redefinir os contactos entre as estruturas institucionais e os públicos locais, e com isto a emergência das estratégias de comunicação política.

Nos últimos trinta anos, houve uma transformação radical no desenvolvimento das competências dos municípios e no exercício da função pública que afetou as organizações locais, não apenas a nível funcional, mas também a nível estrutural (Alhama, C. 2010, pág. 50).

Os concelhos têm que se adaptar permanentemente a novas circunstâncias e pedidos sociais, estabelecendo ou promovendo processos de comunicação pública que permitam mostrar (e demonstrar) aos cidadãos, que constituem o epicentro da ação administrativa. (Alhama, C. 2012, pág.1038)

Segundo Lazarsfeld (1948) numa das primeiras aceções sobre a comunicação estratégica, define-a como “um conjunto de ações comunicativas intencionais que são alvo de uma planificação, envolvem a utilização de media diversos, ocorrem num tempo mais ou menos limitado e visam, através da mudança dos indivíduos, realizar objetivos institucionais ou organizacionais” (Lazarsfeld, 1948 *apud* Mapanzene, S. 2013, pág. 22).

Atualmente a comunicação estratégica continua a ser estudada por vários autores e Gonçalves (2013) apresenta algumas das etapas às quais o processo de planificação e gestão da comunicação estratégica deve obedecer: “(a) Análise do meio envolvente e definição do problema; (b) Determinação de objetivos e estratégias; (c) Implementação das estratégias de comunicação e (d) Avaliação dos efeitos dos programas de comunicação” (Mapanzene, S. 2013, pág. 24).

Naturalmente que as definições apresentadas aqui sobre comunicação estratégica estendem-se a outras áreas para além da comunicação municipal sendo aplicadas também na comunicação organizacional e institucional, contudo, este conceito será

abordado novamente numa fase posterior deste trabalho, através de uma análise profunda do tipo de comunicação estratégica utilizada no caso específico do município de Lisboa.

2. A Câmara Municipal de Lisboa: caracterização e reflexão

Antes de partir para uma análise do trabalho desenvolvido pela Câmara Municipal de Lisboa, com interesse na área da comunicação, é essencial contextualizar numa primeira fase a cidade de Lisboa ao nível das suas características e identidade.

A cidade de Lisboa tem séculos de história que ao longo do tempo foram moldando e definindo a identidade da capital, segundo Oliveira & Pinho (2010) “revemos o seu registo marcado desde o domínio fenício, grego e cartaginês, passando pelo período romano no século II a.C. em que Lisboa se estabelece como centro comercial, e pelo ano de 1147, em que após o domínio bárbaro e muçulmano é conquistada como cidade cristã, até se tornar capital do reino de Portugal já no ano de 1255” (Paulo, S. 2013, pág. 35). Mais tarde, no século XV, o seu interesse mercantil foi reconhecido na Europa como consequência do período dos Descobrimentos, o que levou à deslocação do poder político para o centro da cidade onde é atualmente o designado Palácio de Belém – a sede da Presidência da República Portuguesa.

Ao longo do século XVI foram construídos novos edifícios que foram, no entanto, destruídos pelo terramoto de 1755 que provocou milhares de mortes e uma devastação quase completa da cidade. Em 1910 deu-se a implementação da República e os anos seguintes caracterizaram-se por uma grande instabilidade social e política que influenciaram naturalmente a intervenção pública na cidade de Lisboa. Anos mais tarde com o restabelecimento da democracia parlamentar em 1974, através da Revolução do 25 de Abril, começou um novo período de intervenção geral e desenvolvimento urbano, ao nível de parques urbanos, universidades, redes de transportes, bem como importantes construções culturais, tais como, em 1993, o Centro Cultural de Belém –

um centro de conferências, programas de música, artes teatrais ou museu de *design*, sem esquecer ainda em 1998 a exposição mundial EXPO-98 que contou com 11 milhões de visitantes.

O centro histórico da cidade de Lisboa é “uma zona recortada por ruas cheias de histórias e tradição onde se concilia a vanguarda, a modernidade, a boémia e a cultura sentindo-se a emoção da alma lisboeta ao passearmos por bairros típicos como o Bairro Alto, Alfama ou a Moraria e por onde chegamos à Praça do Comércio, ao Rossio ou ao Castelo de São Jorge” (Paulo, S. 2013, pág. 35). Por seu turno, a zona Oriental, que outrora dava lugar a quintas e conventos, desde as décadas de 80 e 90, tem vindo a sofrer várias alterações através da construção de bairros sociais e recuperação de zonas mais degradadas para a realização da EXPO-98 e criando até à atualidade uma área cosmopolita e de passagem obrigatória para quem visita a cidade.

Assim partindo da contextualização histórica da cidade de Lisboa, no âmbito da área de estudo deste trabalho, importa agora definir e caracterizar os órgãos de poder local, sob a forma de autarquia, constituída pelos municípios e freguesias que têm como objetivo defender os interesses dos munícipes com a particularidade de ser o poder político com mais proximidade dos cidadãos. Inicialmente será feita uma definição a nível genérico, partindo depois para as especificidades do poder local da capital.

Dentro dos órgãos de poder local estão patentes os órgãos que representam o município e os órgãos que representam a freguesia. Quanto ao município este contem a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal, e a freguesia contem a Assembleia de freguesia e Junta de Freguesia.

A Câmara Municipal é o órgão executivo responsável pela organização e gestão do funcionamento do município, por outro lado a Assembleia Municipal é o órgão deliberativo do município. Por último a Junta de Freguesia é o órgão executivo eleito pela Assembleia de Freguesia que corresponde ao órgão de poder deliberativo da freguesia.

Caracterização da Câmara Municipal de Lisboa

“A Câmara Municipal de Lisboa é o órgão executivo do município e tem por missão definir e executar políticas que promovam o desenvolvimento do Concelho em diferentes áreas. A Câmara Municipal é composta por 17 autarcas eleitos, representando diferentes forças políticas, sendo 1 Presidente e 16 vereadores.” (*in* Site Câmara Municipal de Lisboa). Como resultado das eleições autárquicas, em 2017, o partido vencedor foi o Partido Socialista com 42% dos votos, seguindo-se o CDS-PP com 20.59% e em terceiro lugar o Partido Social-democrata em coligação com o PPD com 11% dos votos, sendo que a restante percentagem fica dividida pelos restantes partidos políticos.

O programa de governo para a Câmara Municipal de Lisboa baseia-se na máxima “Lisboa, uma cidade para as pessoas” que tem o compromisso para com os cidadãos de alcançar cinco grandes objetivos que passo a enumerar: (*in* Programa de Governo Cidade de Lisboa 2013-2017, pág. 19)

- Cidade Amigável;
- Cidade de Oportunidades;
- Cidade Sustentável;
- Cidade Competitiva, Inovadora e Internacionalizada;
- Governo Próximo, Rigoroso e Participativo.

Estes cinco objetivos por sua vez traduzem-se numa visão de “mais pessoas, mais emprego e melhor cidade” e num plano de ação que conta com cinco grandes eixos – “uma cidade mais próxima, empreendedora, inclusiva, sustentável e global” que articuladamente prosseguem aos três objetivos estratégicos da cidade:

- Uma cidade melhor;
- Com mais oportunidades para viver;

- Mais atrativa para as empresas.

Neste sentido o Programa de Governo no âmbito da cidade de Lisboa entre 2013 e 2017 assentou em eixos estratégicos como:

- a) “Lisboa mais próxima”, ou seja, uma cidade mais limpa e arranjada, através de especial cuidado na qualidade dos serviços urbanos com prioridade na higiene e limpeza urbana. Complementarmente a descentralização dos trabalhos relacionados com a lavagem e varredura das ruas para as respetivas Freguesias, bem como a desconcentração de outras competências nas Unidades de Intervenção Territorial do município, com o objetivo de assegurar uma maior eficiência na manutenção do espaço público e dos equipamentos, bem como combater melhor as situações que afetam a qualidade de vida dos cidadãos como os buracos no pavimento ou os graffitis (*in* Programa de Governo Cidade de Lisboa 2013-2017, pág. 20).
- b) “Lisboa inclusiva” isto é torná-la numa cidade mais atrativa, através da promoção da habitação com rendas acessíveis, bem como creches, jardins-de-infância e escolas públicas. Adicionalmente, também melhorar os transportes públicos a fim de atrair e fixar novas famílias para que tenham acesso a estacionamento, espaços verdes, equipamentos e comércio nas proximidades (*in* Programa de Governo Cidade de Lisboa 2013-2017, pág. 20).
- c) “Lisboa sustentável” através de uma cidade reabilitada, eficiente e acessível. Através do financiamento comunitário para a melhoria da eficiência energética e da resistência a catástrofes naturais são uma oportunidade para a organização de um programa de reabilitação urbana. Ao nível da acessibilidade universal, também se procura remover barreiras arquitetónicas e a criação de percursos confortáveis, como fatores chave no combate do isolamento e a aposta na convivência e segurança no espaço público (*in* Programa de Governo Cidade de Lisboa 2013-2017, pág. 20).

- d) “Lisboa empreendedora” tornando-se numa cidade competitiva, ao fomentar o empreendedorismo, estimular o desenvolvimento de *start-ups* para favorecer a instalação de novas empresas e criar um programa de empregabilidade jovem. Esta é uma forma de aproveitar plenamente o potencial de inovação do maior centro de formação e investigação do país, valorizando os recursos interiores (*in* Programa de Governo Cidade de Lisboa 2013-2017, pág. 21).
- e) “Lisboa global” transformando-a numa cidade universal e diversificada. Universal por ser uma cidade que evoca a universalidade celebrando as conquistas históricas das Descobertas, que se enriquece quer no diálogo intercultural como na afirmação identitária do Fado, mas também porque atrai cada vez mais cruzeiros e congressos, insere-se nas redes globais de criatividade e inovação, e por fim, porque se afirma na fachada atlântica como a Capital do Mar. Diversificada porque a cidade se vê como um todo, de um centro dinâmico e cosmopolita, com uma diversidade cultural vasta, património histórico valorizado que dinamiza o turismo (*in* Programa de Governo Cidade de Lisboa 2013-2017, pág. 21).

No âmbito do objeto de estudo deste trabalho, dentro dos cinco eixos estratégicos definidos para a cidade de Lisboa, o que tem mais relevância e é fulcral definir e analisar é o último - “Lisboa Global” - uma vez que é neste que o município de Lisboa desenvolveu medidas direcionadas exclusivamente para o turismo. Por este motivo os restantes eixos do programa de governo não serão explorados em detalhe.

Dentro do eixo estratégico “Lisboa Global” existam cinco áreas no qual este se subdivide (*in* Programa de Governo Cidade de Lisboa 2013-2017, pág. 78):

- Cidade da Cultura e da Criatividade;
- Cidade do Diálogo e da Interculturalidade;
- Cidade do Turismo;
- Cidade do Mar;

- Cidade Metropolitana.

Apesar desta subdivisão em várias áreas dentro do mesmo eixo, percebe-se que inevitavelmente acabam por estar todas ligadas e funcionam quase como um sistema, isto é, todas as áreas precisam umas das outras para conseguirem funcionar e atingir os seus objetivos, nomeadamente no que diz respeito ao turismo na capital.

Lisboa como uma cidade de turismo vai ao encontro daquele que é um dos principais vetores de crescimento económico, aproveitando o potencial turístico da cidade que passa pelo clima, paisagem, património histórico material e imaterial, pelos produtos tradicionais e gastronomia, pelos bens e equipamentos culturais e ainda pelas atividades de lazer associadas ao mar. De todos estes aspetos enunciados é de realçar que a qualidade de oferta e inovação são cada vez mais fatores diferenciadores que contribuem para aumentar a atratividade e reforçar a posição competitiva da cidade (*in* Programa de Governo Cidade de Lisboa 2013-2017, pág. 85).

Para alcançar os objetivos traçados e criar Lisboa numa cidade de turismo, no programa de governo, entre 2013 e 2017, foram estipuladas as seguintes ações (que tendo em conta a data atual, algumas delas já foram concretizadas):

1. Acompanhar o desenvolvimento do projeto do Novo Terminal de Cruzeiros de Lisboa, valorizando as infraestruturas e o afluxo de turistas à cidade, uma vez que o porto permite a chegada e saída de muitos turistas;
2. Seguir o processo de privatização da ANA, nomeadamente no aumento da capacidade do aeroporto de Lisboa;
3. Consolidar o papel da ATL – Associação de Turismo de Lisboa como a entidade responsável pela promoção no exterior de Lisboa, envolvendo entidades públicas e privadas;
4. Melhorar as centralidades turísticas, através da requalificação das zonas de elevado potencial, através da melhoria de todo o sistema de sinalização e informação ao turista;

5. Enriquecer a oferta turística, nomeadamente através da integração de recursos culturais, propostas de itinerários e eventos em torno de experiências únicas;
6. Assumir a orientação de Lisboa Cidade Acessível para Todos, através da remoção de todo o tipo de barreiras à fruição turística, de todos os níveis, por parte de cidadãos com mobilidade condicionada;
7. Apoiar o desenvolvimento de produtos turísticos emergentes na região de Lisboa, como forma de valorizar a oferta e o destino Lisboa;
8. Estreitar o relacionamento com o Turismo de Portugal, nomeadamente com a Escola de Turismo de Lisboa, constituindo-se como uma escola de referência internacional;
9. Desenvolver a pujante realidade da nova gastronomia portuguesa, assente na fusão da cozinha tradicional com a das múltiplas culturas na cidade. Em particular assegurar a participação ativa na Rede Internacional de Cidades Gourmet;
10. Atualmente Lisboa é um dos destinos mundiais mais importantes para o segmento da chamada *meetings industry*, pelo que é da maior importância que reforce a sua posição competitiva no segmento de reuniões, congressos e conferências internacionais (*in* Programa de Governo Cidade de Lisboa 2013-2017, pág. 87).

Estas ações criadas no programa de governo e que visam ser implementadas na cidade no âmbito do turismo, têm vindo a ser aplicadas e algumas delas já foram mesmo levados a cabo, como é o caso do novo Terminal de Cruzeiros que já foi inaugurado em setembro de 2017 ao receber os seus primeiros passageiros. Ou por outro lado o caso da privatização da ANA, um processo que também já foi levado a cabo e resultou na venda da ANA ao grupo francês, Vinci. Em suma, neste capítulo foram enunciadas as medidas base com as quais o governo e por consequência a autarquia de Lisboa tem vindo a implementar e trabalhar no setor do turismo e que numa fase posterior do

trabalho serão analisadas estas e outras ações sob o ponto de vista da comunicação que tem sido feita ao nível estratégico.

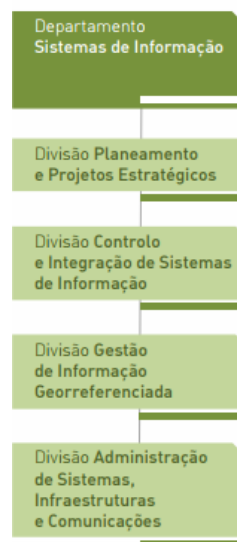
Estrutura Orgânica da Câmara Municipal de Lisboa

A estrutura interna da Câmara Municipal de Lisboa (CML) é complexa uma vez que se encontra dividida por diversas áreas de atuação. Novamente nesta parte serão apenas focadas as áreas e respetivos departamentos dentro da estrutura orgânica da autarquia que se revelam pertinentes para o objeto de estudo deste trabalho, nomeadamente as áreas relacionadas diretamente com a comunicação (*in Site da Câmara Municipal de Lisboa*).



Figura 2 - Organograma CML - Secretaria-geral

Na estrutura interna da secretaria-geral é importante destacar o Departamento Marca e Comunicação que se encontra dividido, como mostra a figura em - Organização de Eventos e Protocolo; Inovação Organizacional e Participação; Relação com o Município.



É relevante também ainda destacar o departamento de Sistemas de Informação que se encontra dividido no Planeamento e Projetos Estratégicos; Controlo e Integração de Sistemas de informação; Gestão da Informação Georreferenciada e Administração de Sistemas, Infraestruturas e Comunicações.

Por último, poderá ainda estar relacionada a área da Direção Municipal Cultural que uma das suas vertentes de atuação é trabalhar na Promoção e Comunicação Cultural (*in* Site da Câmara Municipal de Lisboa).

3. Lisboa como «Marca Cidade»

Segundo Cunha (2010) “o turismo transformou-se numa das atividades mundiais mais dinâmicas, tanto do ponto de vista económico como do ponto de vista social e cultural” (Cunha, 2010 *apud* Moser, F. 2015, pág. 2).

A Organização Mundial de Turismo (OMT) de entre as várias regiões do mundo, refere que a Europa continua a ser o continente mais visitado, sendo responsável por mais de metade dos turistas internacionais em 2014. Em Portugal, o turismo tem vindo a afirmar-se cada vez mais como um dos principais pilares de desenvolvimento económico, tendo atingido números recorde nesse mesmo ano. A tendência tem vindo a manter-se ao longo dos anos e em 2015, segundo os dados do Turismo de Portugal, as receitas totais provenientes do turismo ascenderam a dez mil milhões de euros.

Neste panorama, a cidade de Lisboa tem assumido um papel preponderante na atividade turística nacional e como consequência tem havido um acréscimo no movimento aeroportuário, um aumento exponencial da oferta hoteleira no surgimento de novos tipos de alojamento turístico, na criação de empresas de animação turística, no crescimento de visitas a monumentos e espaços culturais e na diversificação da oferta gastronómica. Neste contexto, para perceber o conceito de Lisboa enquanto uma marca que traz consigo uma reputação e identidade, geridas maioritariamente pela sua autarquia, importa compreender e caracterizar o tipo de público-alvo a quem esta «marca cidade» se dirige.

Segundo Kotler et. al (1993) a criação de uma marca cidade apresenta-se antes de mais, como um processo que procura a satisfação de todas as pessoas e organizações que interagem com a cidade, quer tenham origem na própria cidade ou sejam de origem externa à mesma. Deste modo, o sinal de uma marca cidade encontra-se ligado a uma série de elementos, como por exemplo um logótipo de um produto ou serviço, procura

transmitir ao público emoções e conseguir uma identidade única e diferenciadora das outras cidades (Moreira, P. 2010, pág. 19).

Por outro lado, a construção de uma marca municipal engloba os valores, atitudes, símbolos, convenções, narrativas, histórias, rituais de um local que tem como objetivo criar a representação da identidade da cidade, através de uma construção interna e externa favorável entre a identidade do lugar e as imagens projetadas e percebidas através da comunicação e da experiência (Marques, G e Sobreira, R. 2016, pág.38).

Segundo um inquérito motivacional, levado a cabo pelo Observatório de Turismo de Lisboa, feito aos visitantes internacionais que dizia respeito aos seus interesses pela capital, concluiu-se que 69,5% dos visitantes da cidade vem por motivos de férias, lazer ou recreio e apenas 19% vem por motivos profissionais. No que diz respeito aos segmentos motivacionais por produtos, cerca de metade (50,4%) dos inquiridos viajaram para Lisboa para uma curta estadia e visita da cidade (*city break*), seguindo-se o segmento *Meeting & Incentives* com 10,2% e o *Touring* em Portugal com 9,5% (Moser, F. 2015, pág. 50).

Nos objetivos da visita 57,8% dos turistas afirmaram estar a aproveitar a ocasião para descansar e relaxar, 31,6% para visitar monumentos ou museus, 31,5% para conhecer a cultura portuguesa, 29% para provar a gastronomia e os vinhos locais e 27,4% para conhecer hábitos diferentes (Moser, F. 2015, pág. 51).

Adicionalmente, num inquérito realizado sobre a satisfação e imagem relativamente à cidade de Lisboa, concluiu-se que nos fatores que influenciaram a decisão de escolher Lisboa como destino para viajar, o preço da viagem foi o fator mais importante para 88,9% dos inquiridos e em segundo lugar o conselho de familiares e amigos terá sido também um fator decisivo para 83,5% (Moser, F. 2015, pág. 53).

Ao nível das ações de comunicação da cidade de Lisboa, promovidas pela Câmara Municipal de Lisboa, concluiu-se que os visitantes internacionais tiveram conhecimento da oferta turística da cidade através de publicidade na internet (45,7%), seguindo-se as notícias nos meios de comunicação social, a publicidade através de brochuras e a

publicidade nos meios de comunicação social (Moser, F. 2015, pág. 54). Quanto à avaliação das fontes de informação durante a estada, os turistas responderam que a população local e o sítio de alojamento são as fontes mais valorizadas como formas de obter informação, seguindo-se as redes sociais e os sites de alojamento (Moser, F. 2015, pág. 59). Por último no que diz respeito à imagem percebida pelos turistas relativamente à cidade de Lisboa. É também relevante referir que “90% dos inquiridos concordaram que se trata de um destino de sensações e uma cidade capital. Mais de 85% concordaram igualmente que é um destino de ar livre, uma cidade antiga e cheia de história e com grande variedade na sua oferta” (Moser, F. 2015, pág. 56).

Partindo desta análise e contextualização sobre a cidade de Lisboa importa agora refletir sobre a construção da marca cidade. Segundo Pereira. J, (2011) “Na Cidade estão presentes diferentes marcas, lado a lado com a marca da própria cidade. Estamos perante um fenómeno em tudo semelhante à coexistência numa empresa de uma marca corporativa, lado a lado, com um sem número de marcas de produto” (Pág. 65). Neste sentido a construção de uma marca cidade exige um conjunto de decisões estratégicas, que devem constar num plano estratégico para a cidade e estar traduzidas num plano de marketing em vigor.

Segundo (Rainisto, 2003) para a construção de uma marca cidade é de vital importância as seguintes características:

- a. A escolha do nome que resulta frequentemente no nome da cidade;
- b. A escolha do posicionamento que identificará a marca no mercado em relação à concorrência, destacando a imagem original de atração entre os outros lugares no segmento desejado;
- c. A escolha dos objetivos, indicadores, metas e atividades como derivados do posicionamento da marca (Rainisto *apud* Pereira. J, 2001 pág. 65).

“O sucesso da marca exige o desenvolvimento de uma identidade que na sua estrutura apresente: o núcleo da identidade, que inclui os elementos principais da atração da

cidade e a extensão da identidade, que traduz a marca como produto, organização, pessoa e símbolo” (Pereira. J, 2001 pág. 66).

Para Blackston (1993) e Fournier (1998) a definição de personalidade da marca consiste na manipulação de um conjunto de elementos tangíveis como a imagética dos clientes, da origem, dos valores emocionais profundamente enraizados, da identidade da marca, relacionamentos com a marca e experiências.

Segundo (Aaker. J, 1997) a marca de um lugar possui características de caráter tangível e intangível, onde a personalidade da marca, constitui-se como um fator diferenciador que simplifica a decisão do consumidor.

Em suma a marca cidade encerra em si mesma os atributos e as características mais relevantes da cidade, construindo uma oferta que traga valor acrescentado ao destino, pondo em evidência tanto os aspetos da dimensão tangível como intangível, com o objetivo de conseguir um posicionamento diferenciador face aos destinos concorrentes, junto do seu público-alvo.

No contexto da capital portuguesa as características que a potenciam como um destino turístico e que procuram posicioná-la como a «Capital mais *cool* da Europa» são: a vida noturna que ultrapassa a da maioria das capitais europeias; a diversidade gastronómica; as praias e castelos de região; o *design* contemporâneo à vista em qualquer local; a arte e as estradas fascinantes (Pereira. J, 2001 pág. 43).

Quanto à marca distintiva da cidade de Lisboa, apesar da resposta não ser consensual, segundo uma notícia partilhada pelo *website* Imagens de Marca, o conceito de «*City Branding*» é o que deve ser aplicado à marca da cidade, como uma solução para que a capital ganhe destaque no mundo das cidades globais. O conceito de *city branding* consiste na capacidade de colocar todos os organismos e cidadãos a falar de uma mesma história e mesma marca, de modo a que a cidade consiga obter recursos globais, nomeadamente investimentos. Neste contexto o trabalho futuro na consolidação de uma marca para a cidade prende-se com um conjunto de tarefas que passam por, construir uma aliança entre os cidadãos e as organizações de modo a passarem a

mensagem dentro da cidade, e posteriormente desenvolver um plano de marketing, utilizar embaixadores e todos os cidadãos para vender a cidade lá fora (*in Site Imagens de Marca*).

A Comunicação de Lisboa enquanto «Marca Cidade»

Numa perspetiva de *branding* de destinos, segundo (Dinnie, 2011) “uma estratégia eficiente implica uma visão clara do futuro do local, necessita de um plano coerente de desenvolvimento da marca e de uma política efetiva de implementação e de comunicação” (Dinnie, 2011 *apud* Paulo. S, 2013 pág. 34).

No caso da marca Lisboa, num sentido mais amplo e abrangente com o conceito de “Lisboa e Vale do Tejo”, existe um problema de identidade, uma vez que esta região alberga uma extensa área territorial. A marca Lisboa e Vale do Tejo acaba por ter pouco significado, pois ao combinar diversas áreas distintas sob a mesma marca, tendem a identificar-se e caracterizar-se todas as partes como uma cidade cosmopolita, o que não corresponde à verdadeira identidade da capital.

Costa (2011) identificou um conjunto de ações desenvolvidas pela cidade de Lisboa, com o intuito de aumentar e fidelizar os turistas da cidade – através da realização de eventos e ações de animação urbana, que são um exemplo de uma atividade suscetível de alterar a imagem das cidades, mas também de aumentar a sua capacidade de atração turística. Adicionalmente, a aplicação de estratégias de consolidação que visem o crescimento de produtos complementares como os Cruzeiros e o Golfe, contribuíram para que Lisboa passasse a ter uma posição de destaque como destino de *City Breaks* a par de outras cidades europeias. Também se tem verificado um crescimento significativo no recurso aos canais online, sem descurar a utilização dos mecanismos tradicionais para a promoção turística da cidade, como a contratação de Agências de Comunicação, apostando essencialmente na vertente das Relações Públicas com a intenção de aumentar a visibilidade de Lisboa na comunicação social internacional. Por

outro lado, as parcerias estabelecidas com os principais Operadores Turísticos dos mercados definidos como prioritários e a procura da fidelização de turistas como um dos veículos principais na promoção da cidade, através da partilha da sua experiência. Para isso tem sido feito um investimento na melhoria da informação de acolhimento com a abertura de uma rede de postos de Turismo e a criação de novos suportes informativos (Paulo. S, 2013 pág. 36).

Neste contexto, relativamente à forma como uma cidade quer posicionar-se face ao exterior é inevitável passar pelo conceito de Marketing Territorial, que encara a cidade como um produto de marketing e onde a gestão e promoção do território constitui desde sempre um dos principais focos da organização social e política, pela sua influência no impacto do desenvolvimento económico. Partindo da definição base de marketing de Kotler (1999) “a essência do marketing caracteriza-se pelo reconhecimento e satisfação das necessidades da procura, resultando essa satisfação de perceções favoráveis que os públicos têm dos produtos” (Gaio. S e Gouveia. I, 2007 pág. 28). Aplicando o conceito do marketing aos territórios, segundo a *American Marketing Association*, o marketing dos lugares tem como função “influence target audiences to behave in some positive manner with respect to the products or services associated with a specific place” ¹(Gaio. S e Gouveia. I, 2007 pág. 28), o que implica necessariamente um envolvimento e colaboração com os diferentes *players* e *stakeholders* locais.

Segundo (Trueman, 2001) “There is an urgente need for a robust analysis of the city as a brand that takes into account a wide range of stakeholders, including the business and local community” ²(Trueman, 2011 *apud* Gaio. S e Gouveia. I, 2007 pág. 30). Por outro lado, também o marketing territorial e o *branding* territorial funcionam de uma gestão dinâmica entre a identidade e a imagem do próprio local.

¹ Optou-se por manter a citação na sua língua original para evitar o afastamento do sentido dado pelo autor

² Optou-se por manter a citação na sua língua original para evitar o afastamento do sentido dado pelo autor

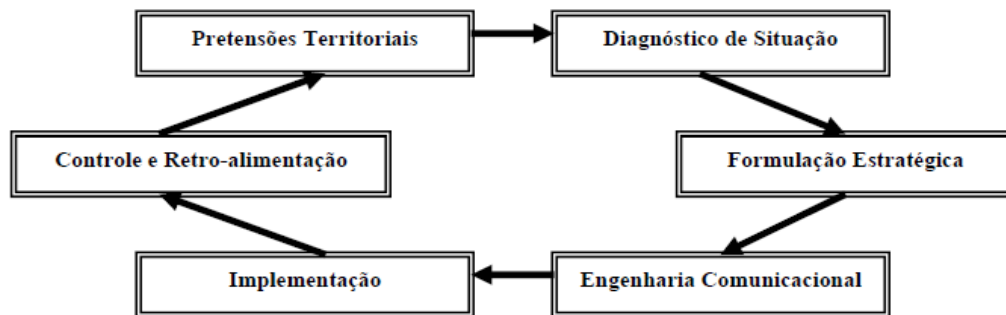


Figura 3 - Síntese do Processo de Gestão de Marcas Territoriais

Na figura acima está representado o processo que contribui, entre outras coisas, para a promoção da autoimagem e sentimento de pertença do público interno face à cidade. Adicionalmente também procura potenciar o dinamismo e empreendedorismo, o desenvolvimento capital relacional, favorecer o *co-branding* através da extensão de produtos e clusters, captar investimento vindo do exterior a atrair visitantes – isto é, todos estes fatores em conjunto contribuem para a competitividade territorial (Gaio. S e Gouveia. I, 2007 pág. 32). Em complemento (Aaker, 1991) afirmou que os fatores que constituem o *brand equity* de uma marca, à luz do *place branding*, a marca territorial acrescenta valor e assume-se como um fator dinâmico de atratividade e competitividade do território.

Em suma, a cidade enquanto marca com o seu próprio posicionamento deve materializar-se através de um processo de marketing-mix, segundo Killingbeck e Trueman (2002), aplicado ao marketing de lugares e que deve compreender a gestão das variáveis como o produto, preço, distribuição, a comunicação, as evidências físicas, as pessoas e os processos (Killingbeck e Trueman, 2002 *apud* Gaio. S e Gouveia. I, 2007 pág. 35).

Segundo o plano estratégico para o Turismo na Região de Lisboa, desenvolvido entre 2015 e 2019, os segmentos chave onde a cidade tem procurado posicionar-se é junto de

casais entre os 35 e os 54 anos, em regime de *city/ short break* e também com uma aposta no investimento no segmento de negócios.

Ao nível da oferta do produto, a região de Lisboa apresenta um potencial para se criar uma proposta de valor mais rica em áreas com estágios de desenvolvimento diferentes, como as marcas internacionais fortes com produtos já bastante desenvolvidas nas zonas de Lisboa, Cascais e Estoril/ Sintra; a oferta de enologia e turismo de natureza em desenvolvimento na Arrábida e o potencial para desenvolver turismo náutico, de natureza e equestre, no Arco do Tejo.

Por fim a comunicação e promoção da cidade tem vindo a centrar-se nos mercados definidos como preferenciais, contudo tem existido uma necessidade do reforçar o *marketing intelligence* de modo a aumentar os níveis de eficácia da comunicação. Ao nível da comunicação feita através de canais online, verifica-se que estes podem ser estimulados de forma a reforçar a comunicação e promoção da região, através do aumento de interações com potenciais turistas na utilização e gestão de informação em sites especializados (ex.: TripAdvisor e redes sociais), bem como no acompanhamento das tendências do setor e aprofundamento do conhecimento dos mercados.

A comunicação da Câmara Municipal de Lisboa na promoção da marca Lisboa

A Câmara Municipal de Lisboa em parceria com a Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa (ERT-RL) tem vindo a desempenhar um papel fundamental na promoção da região junto do seu público externo, os turistas. Com base no documento oficial «Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa» com uma janela temporal de atuação entre 2015 e 2019, podemos concluir que o ponto-chave para a capital passa por o «reposicionamento da Região de Lisboa num novo patamar de excelência passar por uma maior diversidade e complementaridade» (pág. 24). Deste modo chegamos à definição do conceito estratégico para a gestão do turismo na região de Lisboa que assenta em posicionar a Região de Lisboa num novo patamar de excelência.

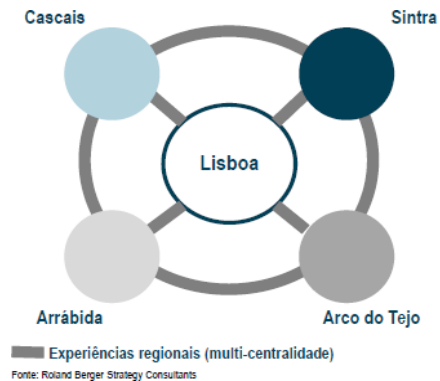


Figura 4 - Experiências Regionais – Fonte: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa, pág. 25

Para obter o posicionamento desejado, da cidade e região de Lisboa junto dos turistas, é necessário segundo o mesmo documento apostar em três pilares estratégicos:

- a) Aprofundar o relacionamento entre a cidade de Lisboa e a Região através da introdução de um modelo de desenvolvimento turístico que permita potenciar a visão integrada do turismo na Região;
- b) Reforçar a diversidade de oferta turística da Região de Lisboa através do desenvolvimento de novos produtos turísticos na Região, aumentando a riqueza e abrangência na oferta;
- c) Valorizar os ativos existentes na Região de Lisboa com o desenvolvimento de produtos turísticos associados a setores de atividade importantes na Região, assegurando o seu reconhecimento e divulgação.

É neste sentido que chegamos a um conceito de visão integrada da Região de Lisboa que inclui o desenvolvimento de centralidades e de experiências diversificadas na região. O que nos leva a concluir, numa primeira análise, que do ponto de vista da oferta turística a proximidade física entre o centro da capital e as outras áreas da Região de Lisboa são um fator distintivo pela multiplicidade e riqueza da oferta nos programas turísticos e um dos pontos fortes na vantagem competitiva deste destino face a outras cidades europeias.

Neste sentido de entre as centralidades definidas, três surgem naturalmente da realidade turística atual da Região – Lisboa, Cascais e Sintra – enquanto as outras duas terão de ser mais desenvolvidas – Arrábida e Arco do Tejo – numa perspetiva a médio/ longo prazo (*in* Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa, pág. 25).

Para cada uma destas áreas existe um conceito associado e elementos próprios que constroem a sua identidade. Estas são características fundamentais a ter em conta no desenvolvimento de cada uma delas, tendo em vista o seu potencial do ponto de vista turístico.

Lisboa – É uma marca internacional forte, bem posicionada em *city/ short break* com uma oferta diversificada complementada pelos concelhos próximos (o que se constituiu como uma alavanca para as restantes centralidades).

Cascais – Também é uma marca internacional, apesar de não ter tanta expressão como Lisboa, enquanto destino de *resort*, com um forte posicionamento no segmento *premium*.

Sintra – É uma marca com notoriedade que evoca longos anos de história e património cultural, focada no seu ambiente único enquanto ícone do Romantismo.

Arrábida – Constituída por vários concelhos, cujo elemento agregador é a Serra da Arrábida e onde o potencial foco deverá ser a natureza.

Arco do Tejo – Concelhos que têm o Estuário de Tejo como elemento

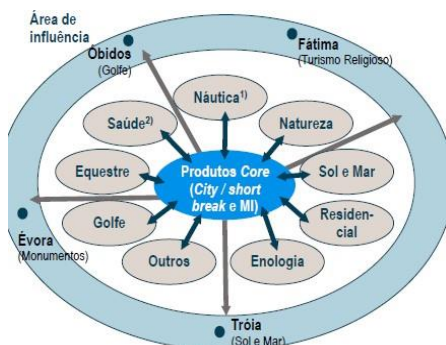


Figura 5 - Áreas de desenvolvimento turístico por Região - Fonte: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa, pág. 28

Com estas definições de cada uma das áreas, as suas características próprias e o desenvolvimento da oferta turística da Região de Lisboa, consegue-se uma oferta integrada e personalizada/ adaptada às motivações da cada visitante. “O conceito de Região enriquece a oferta *core* atual, permitindo personalizar produtos de acordo com as preferências e motivações” (*in* Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa, pág. 28). A Região de Lisboa transforma-se assim num produto turístico aumentado e personalizado.

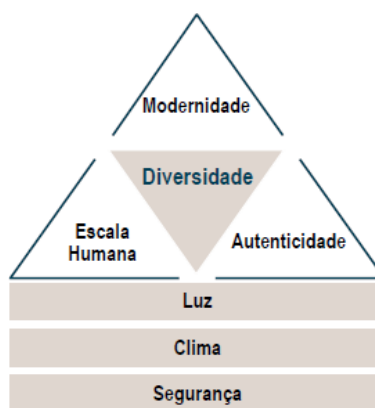


Figura 6 - Produtos Core – Fonte: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa, pág. 28

Deste modo chegamos à proposta de valor para a Região de Lisboa que assenta na diversidade e alavanca nos seus principais fatores de identidade: “Lisboa – região *resort*, moderna com uma diversidade única e autenticidade associada à sua história e escala humana, que permite um leque alargado de múltiplas experiências ao longo de todo o ano” (Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa, pág. 29).

Ainda no mesmo documento oficial foi possível ter acesso ao Plano de Marketing Estratégico para a Região de Lisboa que tem como função dar resposta ao objetivo, definido entre 2015 e 2019, de aumentar o contributo do turismo para a Região através de um aumento global de receitas em 5% ano, bem como melhorar a satisfação dos visitantes.

Ao nível da oferta turística enquanto produto, tem em vista o aumento do portefólio de produtos (atrações turísticas) permitindo concretizar a proposta de valor com base na diversidade através de dois eixos:

- Desenvolvimento de novos produtos associados a nichos
- Reforço do enfoque em produtos qualificadores

Quanto aos mercados, procura-se o aprofundamento do conhecimento junto de mercados definidos como prioritários – Espanha, Alemanha e Brasil – definidos como mercados a desenvolver com uma abordagem regional. Complementarmente procura-se também o desenvolvimento de abordagens específicas a mercados de elevado potencial – a iniciar com o mercado da China.

Por fim, para que o Plano de Marketing Estratégico desenhado seja eficaz, é fundamental a aposta na promoção através da apresentação de uma proposta de valor da Região, traduzida num mosaico de experiências que refletem o seu elemento *core* – diversidade única de múltiplas experiências. Para isso tem de haver um enfoque no desenvolvimento de *marketing intelligence* relativamente aos mercados prioritários, com uma abordagem personalizada, reforço dos meios de proximidade e alavancagem no canal online (pág. 61).

A estratégia de comunicação e promoção da Região assenta na diversidade da oferta e na maior diferenciação na abordagem a mercados. Para isso foram definidos três eixos de desenvolvimento da estratégia de comunicação e promoção:

- **Comunicação do conceito da Região**

A comunicação da Região de Lisboa acentuar a diversidade da oferta, cuja concretização passa por um mosaico de experiências. Lisboa deverá ser a marca base da oferta da Região, mantendo Cascais e Sintra como marcas internacionais (pág. 72).



Figura 6 - Mosaico de Experiências – Fonte: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa pág. 73

- **Meios**

O reforço da promoção nos meios de maior proximidade como por exemplo os *workshops*, ações junto dos TO, *press* e *fam trips*. Por outro lado, uma dinamização da comunicação online com uma abordagem de *contente marketing* e alavancagem do potencial das redes sociais, não esquecendo também a necessidade da otimização do investimento em meios tradicionais.

- **Maior diferenciação na abordagem aos mercados**

Aprofundamento do conhecimento dos mercados prioritários com o desenvolvimento de ferramentas de *marketing intelligence*, o que permite uma melhor adequação da abordagem aos mercados prioritários de acordo com a aprendizagem obtida no estudo aprofundado do mercado e um ajuste na abordagem aos restantes enfocando nos meios de proximidade.

Pode concluir-se desta forma que o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pela Câmara Municipal de Lisboa em conjunto com a Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa tem-se revelado eficaz e demonstrado excelentes resultados no turismo da capital, bem como das proximidades. Para uma análise mais completa do trabalho desenvolvido entre os objetivos definidos no plano e as metas alcançadas, teria de ser feita novamente no final de 2019. Contudo, dada a tendência do aumento do turismo registado nos últimos anos, é seguro afirmar que a capital continua na moda e a tendência é manter-se nos próximos anos.

4. Comunicação autárquica em Lisboa no setor do turismo

A comunicação autárquica em Lisboa, no setor do turismo, tem vindo a ser uma área cada vez mais em expansão devido à crescente procura, da cidade, pelos visitantes internacionais. As referências na imprensa internacional à capital, os destaques dados em prémios e nomeações internacionais, a internacionalização da gastronomia nacional na Europa através de chefes reconhecidos, a implementação do sistema *airbnb* no aluguer de casas no centro da cidade e a realização de eventos de grande dimensão, como a Web Summit que reúne nacionalidades do mundo inteiro, estão entre os principais fatores para o aumento consecutivo dos turistas na capital.

A par do esforço desempenhado pela Câmara Municipal de Lisboa para melhorar a experiência de quem visita a cidade sentir-se acolhido e ficar com vontade de voltar, apesar de ser uma cidade maioritariamente de *city break*, o *word of mouth* funciona como uma publicidade para potenciais visitantes internacionais, tendo por base a experiência dos amigos ou conhecidos que já passaram por Lisboa. Neste âmbito é também notório o trabalho desenvolvido pela Associação de Turismo de Lisboa (ATL), constituída desde 1997, que tem como principais objetivos:

- O desenvolvimento turístico sustentado da sua área de intervenção;
- A promoção de Lisboa como destino turístico nos diferentes produtos de lazer;
- A promoção de Lisboa como local de realização de congressos, feiras e como destino de viagens de incentivos;
- A informação e o apoio aos turistas que nos visitam.

É uma associação privada sem fins lucrativos, declarada de interesse público, responsável pela promoção e informação turística de Lisboa. É dirigida por Órgãos Sociais, eleitos de três em três anos, cuja composição integra Organismos Oficiais, Associações Empresariais, e associados individuais num total de 23 elementos representantes das diversas categorias de membros. A Presidência da Direção é

exercida pela Câmara Municipal de Lisboa, sendo a Presidência Adjunta exercida por um privado. (*in Website Associação Turismo de Lisboa*)

A ATL de forma a promover o seu trabalho na comunicação da cidade de Lisboa ao seu principal público-alvo – os turistas – tem um conjunto de marcas que oferecem um acesso privilegiado aos vários equipamentos e mostram o melhor deste destino. Exemplos disso são cartão Lisboa Card, um cartão que agrega a oferta cultural e de animação com os transportes públicos; a Lisbon Shop, onde estão os presentes e souvenirs mais originais; com uma vista única para a cidade, no presente e no passado, pode saber mais sobre o Lisbon Story Centre e o Arco da Rua Augusta; os espaços Pátio da Galé, Torreão Nascente e Pavilhão Carlos Lopes, comercializados para todo o tipo de eventos.

Desta forma podemos concluir que toda a comunicação feita a nível externo da autarquia, no setor do turismo, é feita através destas duas entidades responsáveis por acolher os turistas, melhorar a sua experiência, fazer sugestões do que há de melhor na capital, entre qualquer outra questão necessária durante a sua estada.

Mapeamento dos Stakeholders da Câmara Municipal de Lisboa

É um dado adquirido que para o sucesso de qualquer estratégia é fundamental a envolvência dos *stakeholders*, as partes interessadas, na conquista do objetivo comum. O grande desafio é o facto de cada *stakeholder* ter a sua própria agenda, opinião, e muitas vezes conflito com outras partes interessadas. (A, Inês. 2018, pág. 6). Neste sentido, o envolvimento do governo tem de ser colocado no centro do processo de “gestão da marca” do município, enquanto um fornecedor de “consenso único e propósito de controlo” para que todas as partes interessadas tenham que se envolver com o intuito de atingir os objetivos que passam a ser partilhados e comuns a todos (A, Inês. 2018, pág. 6).

No seguimento do que foi falado anteriormente, a Associação de Turismo de Lisboa é um dos *stakeholders* prioritários da Câmara Municipal de Lisboa no setor do turismo, contudo é importante também não esquecer outra entidade fundamental neste âmbito, a nível nacional, o Turismo de Portugal, e implicitamente o Governo.

O Turismo de Portugal é um Instituto Público cuja atividade é exercida sob a tutela do Ministério da Economia e da Inovação e de dependência do Secretário de Estado do Turismo, apesar de possuir personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira, e património próprio. Assim o Turismo de Portugal é a Autoridade Turística Nacional responsável por promover, valorizar e tornar sustentável a atividade turística em Portugal, ou seja, é o conjunto de todas as competências institucionais da dinamização do turismo centradas num só organismo. A missão do Turismo de Portugal procura, entre outros objetivos, qualificar e desenvolver as infraestruturas turísticas em Portugal, bem como desenvolver a formação de recursos humanos, apoiar investimentos no setor do turismo ou coordenar a promoção interna e externa de Portugal enquanto “País de Turismo”.

Outro *stakeholder* fundamental nesta área para a Câmara Municipal de Lisboa é a Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa, criada em 2013, tem como missão a valorização e desenvolvimento das potencialidades turísticas da Área Regional de Turismo de Lisboa, que é coincidente com a Área Metropolitana de Lisboa. Este é um órgão que funciona em parceria com a autarquia de Lisboa, como foi possível verificar numa fase anterior do trabalho, no desenvolvimento do Plano Estratégico para promoção e desenvolvimento da cidade/ região entre 2015 e 2019.

Por último, importa destacar ainda outro *stakeholder* essencial no aumento do turismo na capital, a ANA – Aeroportos de Portugal, autoridade dos aeroportos a nível nacional. A ANA administra vários aeroportos, incluindo o maior aeroporto de Portugal, o Aeroporto Humberto Delgado, em Lisboa. A Vinci, o grupo francês, é quem detém atualmente a ANA – Aeroportos de Portugal, desde o concurso público aberto pelo Estado português em 2012.

A envolvimento dos *stakeholders* é o que torna possível atingir os objetivos, pois funciona como uma relação de *good will*, apesar de não ser uma tarefa fácil o facto de conseguir conciliar os objetivos e interesses de todas as partes, tendo em conta o objetivo final. Neste contexto, a definição da “marca” aplicada às cidades ganha um significado extra que vai desde a identidade, constituída pelo *design* e personalidade, até ao comportamento que inclui as ações e a cultura, à própria imagem percebida que resulta das perceções que constituem a reputação que foi construída (A, Inês. 2018, pág. 7).

Análise dos materiais de comunicação da autarquia no setor do Turismo

a) Website Câmara Municipal de Lisboa

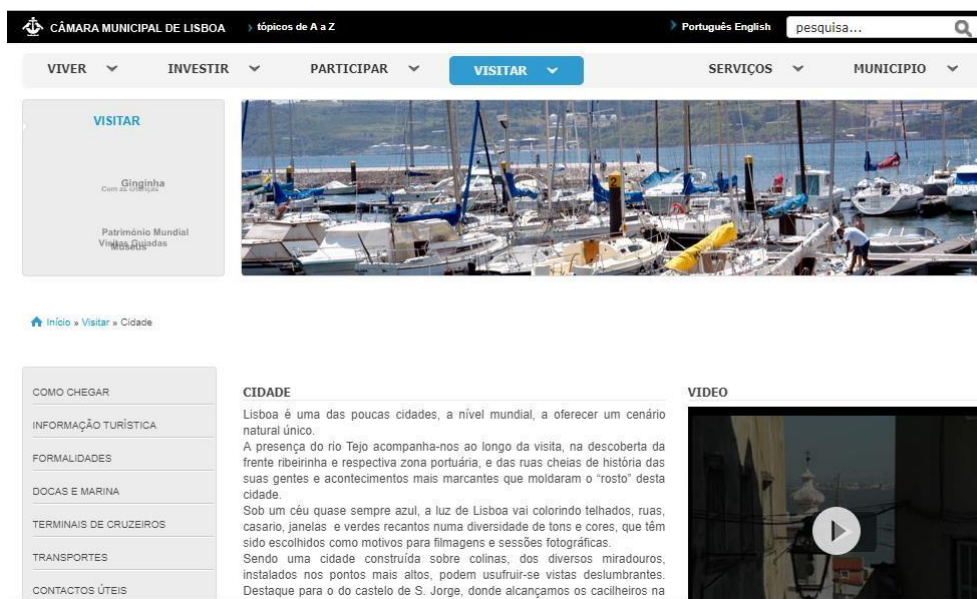


Figura 7 - Site Câmara Municipal de Lisboa

A Câmara Municipal de Lisboa possui um *website* que está disponível em dois idiomas (Português e Inglês) e despende um separador das cinco opções do menu inicial (Viver; Visitar; Investir; Participar; Serviços e Município) a quem quer visitar a cidade.

Dentro deste separador principal “Visitar” encontram-se mais sete opções que compilam todas as informações necessárias sobre cada uma das áreas que descrevem o separador com todas as suas opções e informações disponíveis.

Na área sobre a “Cidade” existem informações disponíveis sobre “como chegar”; “informações turísticas”³; “formalidades”; “docas e marina”; “terminais de cruzeiros”; “transportes” e “contactos úteis”.

Relativamente aos locais “Onde ficar” estão disponíveis “hotéis”; “hotéis e apartamentos”; “turismo de habitação”; “parques de campismo”; “pousadas da juventude”; “hostels” e “taxa municipal turística de dormida”.

Também há um espaço dedicado à informação sobre onde “Comer e Beber” com informações dos “restaurantes”; “cafés tradicionais”; “casas de chá”; “casas de fado”; “tasquinhas” e “quiosques e esplanadas”.

O espaço dedicado aos equipamentos culturais é designado como “Museus e Património” com os detalhes de “museus”; “monumentos” e “links úteis”. Adicionalmente também há uma área para o “Lazer e Entretenimento” com informações sobre “espaços verdes”; “espaços para as crianças”; “miradouros”; “Lisboa a pé”; “visitas guiadas”; “circuitos na cidade”; “frente ribeirinha” e “Lisboa à noite”.

Por último, existe um espaço dedicado aos “Sabores de Lisboa” que conta com um conjunto de várias receitas da gastronomia tradicional portuguesa e uma área denominada “Locais de culto” com informações sobre locais de culto da igreja Católica, Apostólica, Romana e outras religiões.

Para além deste separador no *website* existe uma área designada “Eventos Agenda” onde está uma compilação dos vários eventos que se vão realizar na capital, apresentadas num formato digital, mas que é também acompanhada de uma publicação impressa que conta com uma versão mensal, a título de exemplo em baixo vemos a edição “Agenda Cultural de Lisboa Maio 2017”⁴:

3 Das várias opções disponíveis, a “Informação Turística” encontra-se entregue à Associação Turismo de Lisboa - Visitors & Convention Bureau

4 Disponível online aqui: https://issuu.com/agendaculturaldelisboa/docs/maio_2017



Figura 8 - Capa da Edição Agenda Cultural de Lisboa Maio 2017

b) Redes sociais e outras plataformas digitais da Câmara Municipal de Lisboa

A Câmara Municipal de Lisboa, para além da informação muito completa que possui no seu *website*, está ainda presente noutras plataformas digitais, possuindo 8 redes sociais/plataformas digitais. A comunicação feita em cada uma delas irá ter uma breve descrição na tabela abaixo:

Redes Sociais/ Plataformas digitais CML	Análise da Comunicação/ Mensagens
Facebook	Este canal conta com publicações diárias e com uma média de 3 publicações por dia. A linguagem é semiinformal e os conteúdos procuram difundir as atividades e iniciativas desenvolvidas pela CML, mas também promover os pontos da cidade.
Twitter	As publicações são diárias, com uma média de 2 publicações por dia. Os conteúdos são baseados em fotografias que promovem várias áreas da cidade.
	Esta é uma plataforma digital que permite a visualização das publicações

Issuu	físicas que a CML faz. Esta página é atualizada consoante a periodicidade das publicações.
Instagram	As publicações são diárias, com uma média de 4 publicações por dia. Os conteúdos são à base de fotografias que promovem várias áreas da cidade.
Vimeo	As publicações não são constantes e não têm nenhuma periodicidade certa. Os conteúdos são vídeos que relatam as várias atividades desenvolvidas pela CML ou por outro lado que promover vários pontos da cidade.
Youtube	As publicações não são constantes e não têm nenhuma periodicidade certa. Os conteúdos são vídeos que relatam as várias atividades desenvolvidas pela CML ou por outro lado que promover vários pontos da cidade.
Sapo Vídeos	As publicações não são constantes e não têm nenhuma periodicidade certa. Os conteúdos são vídeos que relatam as várias atividades desenvolvidas pela CML ou por outro lado que promover vários pontos da cidade.
Google +	Este canal funciona como um <i>blog</i> , existem várias publicações que combinam texto, fotografias, vídeos e notícias e vai sendo atualizado conforme a atualidade.

Associação Turismo de Lisboa

A comunicação da autarquia de Lisboa não fica apenas limitada aos instrumentos que utilizada nos seus canais de comunicação digitais. Neste contexto, a ATL desempenha um papel crucial no trabalho que desenvolve para os turistas que visitam a cidade de Lisboa e contra com várias ferramentas de comunicação que utiliza para esse efeito.



Figura 9 - Site Associação Turismo de Lisboa

c) Website Associação Turismo de Lisboa

A ATL possui um *website* que está disponível em seis idiomas (Português; Inglês; Francês; Alemão; Italiano e Espanhol) e todas áreas são dedicadas aos turistas que querem visitar a cidade.

Existe um menu principal com seis opções “Lisboa”; “Ver & Fazer”; “Planear”; “Alojamento”; “What’s On” e “Loja Online”.

Na área sobre “Lisboa” existe informações sobre “porquê Lisboa?” com os principais motivos para visitar a cidade; “principais atrações”; “o que dizem de Lisboa”; “a minha cidade” que conta com testemunhos dos residentes e por fim, “chegar a Lisboa”.

O espaço dedicado ao “Ver e Fazer” conta com informação sobre “visitas e atividades”; “património cultural”; “comer e beber” e “compras e categorias”. No que diz respeito à área “Planear” existem conteúdos relacionados com “trip planner”, “app oficial de Lisboa”; “bilhetes e ofertas” e ainda “informações úteis”.

A área dedicada ao “Alojamento” na capital conta com um conjunto de opções disponíveis com a possibilidade de marcar e reservar em parceria com o TripAdvisor.

Por último, a área “What’s On” tem disponíveis informações sobre “próximos eventos”; “principais eventos” e festividades locais”. O espaço “Loja Online” permite comprar “souvenirs”, “mapas” e “guias” sobre a cidade.

Adicionalmente a estes separadores que possuem informação muito completa e por outro lado complementar aquela que é disponibilizada no *website* da Câmara Municipal de Lisboa, existem outras ferramentas de comunicação que a ATL possui para comunicar com o seu principal público – os turistas.

d) Redes sociais Associação Turismo de Lisboa

Relativamente a comunicação digital a Associação Turismo de Lisboa, marca ainda presença em cinco redes sociais: Facebook; Instagram; Twitter; Pinterest e Youtube.

Redes Sociais/ Plataformas ATL	Análise da Comunicação/ Mensagens
Facebook	Este canal conta com uma publicação diária, em média são feitas 2 publicações por dia. A linguagem é informal (trata o utilizador por tu) e os conteúdos são em grande parte imagens acompanhadas por um pequeno texto descritivo e são baseados em imagens tiradas por outros utilizadores/ seguidores ou fotografias dos locais emblemáticos a visitar na cidade.
Twitter	As publicações são diárias, em média são feitas 2 publicações por dia. Os conteúdos são os mesmos que são partilhados nas outras redes, com a particularidade de nesta rede social serem escritos exclusivamente em inglês.
Instagram	As publicações são diárias, em média são feitas 2 publicações por dia. Os conteúdos são os mesmos que são partilhados nas outras redes, com a particularidade de nesta rede social serem escritos exclusivamente em

	inglês.
Youtube	As publicações não têm nenhuma periodicidade certa. Os conteúdos dos vídeos são de vários eventos em pontos da cidade de Lisboa, ou espaços de âmbito cultural a visitar. Neste canal são utilizadas ambas as línguas para comunicar, quer o português como o inglês.
Pinterest	Este canal funciona à base de imagem e encontra-se organizado por vários álbuns de fotografias segundo as diferentes áreas da cidade. Permite ao utilizador ver fotografias da área da cidade que tenha mais interesse.

e) Outras ferramentas de comunicação da ATL

A revista Follow Me, com uma periodicidade mensal, compila todas as informações disponíveis online numa versão impressa e por outro lado, é atualizada mensalmente com as atividades e eventos respetivos.



Figura 10 - Follow Me Maio de 2017

Tem também a Revista Turismo de Lisboa com uma periodicidade mensal, distribuída pelos associados que se dedica a temas especializados na área do turismo.



Figura 11 - Revista Turismo de Lisboa Março de 2017

O canal Lisboa é um meio de informação e divulgação, propriedade do Turismo de Lisboa, com o apoio da Câmara Municipal de Lisboa.

Graças à localização dos seus suportes e à tecnologia que utiliza, é um instrumento privilegiado e eficaz de comunicação informativa, comercial e turística, junto dos cidadãos e visitantes da cidade.



Figura 12 - Logótipo Canal Lisboa

O Observatório do Turismo de Lisboa, o gabinete de estudos e estatística do Turismo de Lisboa, analisa mensalmente a evolução dos mercados com base nos dados da hotelaria, cidade de Lisboa e Região de Lisboa. Contém ainda uma área dedicada a infogolfe e

cruzeiros, *tax free & shopping* e evolução em índice. A partir desta publicação mensal é possível acompanhar a evolução do turismo na capital.



Figura 13 - Observatório de Turismo de Lisboa, edição Novembro de 2017

Por último, conta ainda com um conjunto de brochuras e publicações que têm em comum o objetivo de querer promover a capital de mostrar seu potencial de diversidade, sendo que as últimas versões são as seguintes:



Figura 14 - Publicações e Brochuras sobre Lisboa

A nível de espaços físicos com Pontos de Turismo, a Associação Turismo de Lisboa, conta com 7 pontos localizados em locais estratégicos como – o Aeroporto de Lisboa; a Estação de Santa Apolónia; o jardim do regedor; o posto de turismo do palácio da foz, parque das nações e terreiro do paço.

Pode concluir-se que a situação da Câmara Municipal de Lisboa, em parceria com a Associação Turismo de Lisboa, não corresponde à realidade de algumas autarquias que não dão importância ao papel da comunicação municipal e que vêem este elemento como uma ferramenta secundária nas suas ações, como verificado na revisão teórica sobre a comunicação autárquica.

Pelo contrário, verifica-se após a análise prática à comunicação destas duas entidades que, no setor do turismo, existe uma grande aposta e são desenvolvidas várias ferramentas para que em conjunto consigam chegar de forma eficaz ao seu público principal – os turistas. Na análise prática que incidiu maioritariamente na comunicação online, feita através das plataformas digitais, pode concluir-se que existe uma comunicação constante e planeada de forma a manter ativas todas as plataformas, quer as que são do domínio da CML como da ATL.

Por último, é de salientar que a CML e ATL perante os desafios crescentes que o setor do turismo tem vindo a trazer, ambas as entidades estão a conseguir dar resposta a todas as necessidades - por um lado levantadas por aqueles que nos visitam e por outro lado, por aqueles que vivem na cidade o ano inteiro e se constituem como munícipes - através do desenvolvimento de iniciativas que promovam toda a área da capital e aproveitem todas as suas potencialidades.

Deste modo, a CML tem conseguido uma oferta diversificada e competitiva para os que nos visitam e uma atratividade para os que residem na capital queiram continuar a fazê-lo, não só nas medidas que tem implementado no setor do turismo, mas em todas as áreas que salienta como prioritárias e de investimento no Programa de 2013 – 2017. Neste sentido, é possível afirmar que existe uma estratégia de comunicação bem definida na Câmara Municipal de Lisboa no que diz respeito ao setor do turismo, fazendo parte dela o trabalho em parceria e *engagement* com a Associação Turismo de Lisboa como um organismo ativo em todo o planeamento estratégico da autarquia.

Num trabalho de investigação futura seria interessante fazer uma comparação entre as preocupações da autarquia, no âmbito do turismo atualmente, e em anos anteriores, quando a autarquia não tinha tantas preocupações com públicos internacionais. Por outro lado, também seria interessante analisar a estratégia de comunicação da autarquia no que diz respeito à implementação de ações de comunicação direcionadas para o turismo, estendendo a análise para além dos suportes de comunicação online e físicos.

Conclusão

A elaboração desta dissertação permitiu concluir de que forma é que a comunicação feita pelas autarquias, quando feita de forma estratégica e eficiente, pode gerar resultados muito positivos. Neste trabalho em específico foi analisado o setor do turismo na cidade de Lisboa, tendo em conta o trabalho desenvolvido pela CML em parceria com a ATL na promoção da capital como destino turístico e que tem resultado num crescimento iminente do número de turistas, face a outras capitais europeias.

Permite também compreender a complexidade e especificidades inerentes à comunicação autárquica, comparativamente a outras áreas da comunicação mais frequentemente estudadas, como a comunicação organizacional, institucional ou estratégica. Tendo em conta a questão de partida, que dizia respeito à relação entre o trabalho desenvolvido pela câmara municipal de Lisboa na comunicação para o público internacional e o aumento de turismo na cidade, pode concluir-se que existe uma relação nesse sentido e que a comunicação feita pela autarquia – através da Associação Turismo de Lisboa – tem contribuído para o aumento da reputação da capital no exterior. Por outro lado, também se concluiu que segundo o programa estratégico para a região de Lisboa, em conjunto com a Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa, um dos grandes objetivos é posicionar Lisboa e as regiões adjacentes como um destino de oferta diversificada e adaptada às diferentes necessidades dos seus visitantes internacionais.

Nesta análise concluiu-se que a comunicação, para o público turistas, é feita através dos canais de comunicação da própria autarquia - as publicações, website e redes sociais – mas também recorrendo aos canais da Associação Turismo de Lisboa – publicações, website, redes sociais, canal Lisboa e postos de turismo nos pontos estratégicos da cidade.

Quanto à envolvência dos *stakeholders* identificados como prioritários, na comunicação estratégica feita pela autarquia de Lisboa - o instituto de Turismo de Portugal, a ATL, a

ERT-RL e o grupo ANA – Aeroportos de Portugal – revelou-se fundamental a sua colaboração de forma a que a capital consiga continuar a superar todos os anos o número de turistas que recebe.

As limitações no desenvolvimento deste trabalho prendem-se com a falta de bibliografia existente sobre o fenómeno do crescimento de turismo na cidade, pelo facto de ser recente, ainda existe poucos estudos científicos neste âmbito. Adicionalmente também existe pouca bibliografia que aborde o setor do turismo de forma consensual.

No caso da autarquia de Lisboa, percebe-se claramente a aposta e importância que a área da comunicação assume na estrutura interna e governativa do município, no entanto noutros municípios do país talvez não haja esta consciencialização. Neste sentido seria interessante partir da mesma análise, o aumento do turismo na cidade, mas à luz de outras câmaras municipais em Portugal. Seria uma pista para outro trabalho de investigação, por exemplo as cidades de Coimbra e Aveiro que têm registado também um aumento de turistas, tentar compreender se foi devido à promoção das próprias autarquias para os públicos exteriores.

Futuramente, também seria interessante estender a janela temporal de análise deste trabalho, mais concretamente até ao fim de 2019, uma vez que é neste ano que termina a atuação das atuais estratégias e metas definidas para a cidade de Lisboa, pelas entidades CML e ERT-RL e perceber se a médio-prazo as ações de comunicação e canais usados resultaram e se os objetivos foram atingidos. Por último, também numa perspetiva de longo-prazo, seria interessante perceber se o desejado aumento de turistas na cidade de Lisboa poderá vir a tornar-se numa ameaça à própria cidade, tendo em conta os fenómenos já referenciados, face à capital, para descrever o excesso de turismo – a “turistificação”.

Índice de Ilustrações

Figura 1 - Proposta de um Modelo de Comunicação Municipal (Camilo, 2006)	12
Figura 2 - Organograma CML - Secretaria Geral	25
Figura 3 - Síntese do Processo de Gestão de Marcas Territoriais.....	33
Figura 4 - Experiências Regionais – Fonte: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa, pág. 25.....	35
Figura 5 - Áreas de desenvolvimento turístico por Região - Fonte: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa, pág. 28.....	36
Figura 7 - Mosaico de Experiências – Fonte: Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa pág. 73.....	39
<i>Figura 8 - Site Câmara Municipal de Lisboa.....</i>	<i>43</i>
Figura 9 - Capa da Edição Agenda Cultural de Lisboa Maio 2017	45
<i>Figura 10 - Site Associação Turismo de Lisboa.....</i>	<i>47</i>
Figura 11 - Follow Me Maio de 2017	49
Figura 12 - Revista Turismo de Lisboa Março de 2017	50
Figura 13 - Logótipo Canal Lisboa	50
Figura 14 - Observatório de Turismo de Lisboa, edição Novembro de 2017.....	51
<i>Figura 15 - Publicações e Brochuras sobre Lisboa</i>	<i>52</i>

Bibliografia

Alhama, C (2010) “Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural” Vol. IV, nº 1, 45-62, Pensar la Publicidad

Alhama, C (2012) “Investigación en comunicación municipal: estudios y aportaciones académicas” Revista de Comunicación Vivat Academia, Univerisad de Alicante – Espanha, pp. 1035-1048

Bernardo. E- Abordagens Teóricas ao Turismo” - Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES) e-Working Paper nº172/2013 – ISCTE-IUL Lisboa, 2015

Brito, B -O Turista e o Viajante: Contributos para a conceptualização do Turismo alternativo- IV Congresso Português de Sociologia – Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), 2013

Camilo, E. (2010) *Ensaio de Comunicação Estratégica* LabCom Books - Covilhã

Camilo, E. (1998) *Estratégias de Comunicação Municipal – Uma reflexão sobre as modalidades de comunicação nos municípios* Universidade da Beira Interior – LabCom Books - Covilhã

Coelho, L - Publicações periódicas autárquicas: retrato de um elemento estratégico de comunicação- Universidade da Beira Interior, 2010. Dissertação de Mestrado na Faculdade de Artes e Letras

Cornish, Paul; Lindley-French, Julian; Yorke Claire (2011) *Strategic Communications and National Strategy - A Chatham House Report* Chatham House, Inglaterra

Correia, J. (2004). “A fragmentação do espaço público: novos desafios ético-políticos”

Universidade da Beira Interior - pp. 2-13

Fernandes, M -A Comunicação Autárquica: contributos para as Auditorias da Comunicação-

Universidade do Minho, 2011. -Dissertação de Mestrado no Instituto de Ciências Sociais

Fidalgo, A. (2009) “O poder das palavras e a força das imagens: A retórica na era do

audiovisual” Universidade da Beira Interior, pp. 2-6

Gaio, S e Gouveia, L. (2007) “O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade” Revista A Obra Nasce - Edições UFP. ISSN 1645-8729, pp. 27-36

Gomes, P-Marketing Territorial e desenvolvimento: O futuro das cidades. Avaliação dos planos estratégicos territoriais – Coimbra e Chaves – Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, 2014. Dissertação de Mestrado

Gomes, D-Imagem do Destino Turístico Lisboa na Perspetiva do Turista que Visita o Património – Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Turismo e Tecnologia, 2012. Dissertação de Mestrado

Hallahan, Kirk et al. (2007). “Defining Strategic Communication”. International Journal of Strategic Communication, pp. 3-35.

Heath, R. (2005) *Encyclopedia of Public Relations – University of Houston* Vol. 1, pág. 824-825

Jacinto, J. (2001) “Participação pública e comunicação política no espaço democrático municipal” ESEL Educação & Comunicação, nº6, pp. 74-96

Mapanzene, S -A Comunicação ao serviço do poder político: O caso da Câmara Municipal da Covilhã- Universidade da Beira Interior, 2013. Relatório de Estágio para a obtenção do grau de Mestre

Marques, G e Sobreira, R. 2016 “Construção e Comunicação de uma marca territorial: o Caso do município de Viana do Castelo” V.20, nº3, art.2, pp.33-57 – Universidade Federal de Santa Maria

Marujo, M. (2005) “A Sociologia e o Turismo” Universidade de Évora - Turismo & Sociedade (ISSN: 1983-5442). Curitiba, v. 6, n. 3, pp. 490-507

Messias, F (2009) “O Turismo em Portugal. Os projetos de Potencial Interesse Nacional e os empreendimentos turísticos”, disponível online em: http://www.fernandomessias.pt/uploads/documents/Evento_-_Turismo_em_Portugal.pdf (Consultado a 30 de abril de 2017)

Moreira, P -Gestão de Marcas Cidade – O caso da marca Porto Turismo- Faculdade de Economia, Universidade de Porto, 2010. Dissertação de Mestrado

Moser, F O turismo da cidade de lisboa numa perspetiva cruzada entre a procura e a oferta – ISCTE-IUL, 2015. Dissertação de Mestrado

Mourão, J. (2009) “Desenvolvimento Sustentável do Turismo - princípios, fundamentos e prática” Centro de Estudos de Geografia e Planeamento Regional, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Lisboa

Neves, J. (2012) “O Papel dos Eventos no Reforço da Atractividade Turística de Cabo Verde” Dissertação de Mestrado na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Silva, J. A. (2004) A investigação científica e o turismo. Revista Turismo & Desenvolvimento, Volume 1, n.º 1, Editorial Noticias, Universidade de Aveiro, pp. 9-14

Souza, C (2006) “Políticas Públicas: uma revisão da literatura”. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-4

Paulo, S. -Branding de destinos turísticos de cidade: A imagem como determinante para consolidar o posicionamento de lisboa- Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, 2013. Dissertação de Mestrado

Pinto, S-Comunicação autárquica: A democracia e as relações públicas- Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, 2013. Dissertação de Mestrado

Revista Turismo de Lisboa Nº 133 (2015), Turismo de Lisboa pp 14-16

Salgado, S (2005) “A comunicação do poder ou o poder da comunicação” Universidade de Lisboa Media & Jornalismo, (7) pp. 79-94

Vásquez, R. (2007) “A identidade da marca, gestão e comunicação” – Organicom, nº7, pp. 201-211, São Paulo

Webgrafia

Site Câmara Municipal de Lisboa, disponível online em: http://www.cmlisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Estrutura_Organica/Organograma_CML_Agosto_2015.pdf (Consultado a 05/11/2017)

Site Imagens de Marca, disponível em: <http://imagensdemarca.sapo.pt/atualidade/city-branding-uma-marca-para-a-cidade-de-lisboa/> (Consultado a 11/11/2017)

Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2015 - 2019, disponível online em: https://www.visitlisboa.com/sites/default/files/2016-10/2015_19_Plan%C3%A9tico_0.pdf (Consultado a 13/02/2017)

Programa de Governo para a cidade de Lisboa 2013 – 2017, disponível online em: http://www.cm-lisboa.pt/en/publicacoes-digitais/todas-as-publicacoes?elD=dam_frontend_push&docID=20114 (Consultado a 15/05/2017)

Observatório Turismo de Lisboa (2015): “Inquérito às atividades dos Turistas e Informação”, disponível online em: https://www.visitlisboa.com/sites/default/files/2016-10/INQU%C3%89RITO%20%C3%80S%20ATIVIDADES%20DOS%20TURISTAS%20E%20INFORMA%C3%87%C3%83O%202015_0.pdf Acedido a 13 de maio de 201

XI Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, disponível online em:

http://www.anptur.org.br/novo_portal/anais_anptur/anais_2014/arquivos/DFP/DFP1/0

34.pdf (Consultado a 22 de abril de 2017)